NUMÉRO 20
Premier trimestre
2020

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE

Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes

Rencontre

FRÉDÉRIC OUDÉA, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

18

Dossier

TOUT N'EST QU'UNE QUESTION DE CONFIANCE

22

Point de vue

JOUER À SE FAIRE PEUR...

LES SERIOUS GAMES SONT-ILS UN TEST ACCEPTABLE POUR L'AUDIT INTERNE ?

36

Actualités

LE TRAVAIL INTELLIGENT : L'IA RÉVOLUTIONNE L'AUDIT

12

ifaci
Institut français de l'audit et du contrôle internes
UNION FRANCOPHONE DE L'AUDIT INTERNE
The Institute of Internal Auditors

IDEA

IDEA: Le logiciel d'analyse de données testé et approuvé

Découvrez pourquoi plus de 400 000 professionnels de l'audit ou de la finance ont sélectionné l'outil d'analyse de données IDEA pour analyser leurs données, gagner du temps et améliorer leurs contrôles.

Dès aujourd'hui, commandez gratuitement votre version de démonstration et analysez vos données en profondeur: www.casewareanalytics.fr

CASEWARE

Sommaire

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Revue internationale des auditeurs et des contrôleurs internes

NUMÉRO 20
2020

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Le magazine international des auditeurs et contrôleurs internes – N° 20 – premier trimestre
ÉDITEUR L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI)
Association Loi 1901 – 98 bis, boulevard Haussmann – 75008 Paris (France) – Tél. : 01 40 08 48 00 – Mel : institut@ifaci.com – Internet : www.ifaci.com
DIRECTEUR DE PUBLICATION Jean-Marie Pivard
RESPONSABLE DE LA RÉDACTION Philippe Mocquard
RÉDACTRICE EN CHEF Joanna Henni
COMITÉ RÉDACTIONNEL Hélène Auboyneau, Fadi Abou Abdallah, Antoine de Boissieu, Charlotte Gabet, Paul-Henri Mézin, Julie Faye et Florent Laureillard-Deléglise
COMITE DE LECTURE Tommaso Capurso, Charlotte Gabet, Daniel Lebel, Virginie Masurel
RÉALISATION Agence Sidièse, 62 rue Pelleport, 75020 Paris
Tél. 01 71 49 67 10 - http://www.sidiese.com
IMPRESSION L'Encrier, 19 rue Michel de l'Hospital, 92130 Issy-les-Moulineaux
ABONNEMENT Marie-Amélie Turquais et Sarah Abdoul-Azid - Tél. : 01 40 08 48 15 – Mel : adhesion@ifaci.com - Revue trimestrielle (4 numéros par an) – ISSN : 2427-3260 - Dépôt légal : décembre 2017
Crédits photo : Couverture et pages « Rencontre » : Thomas Chéné - Shutterstock

05 Édito
VOUS DONNER LA PAROLE

06 En bref

08 Actualité
RGPD, UN AN APRÈS : L'ANALYSE DES AUDITEURS ET PROFESSIONNELS EUROPÉENS DU RISQUE
LE GUIDE CYBER 2.0 DE L'IFACI : « UN VÉRITABLE ESPACE D'ÉCHANGE DE BONNES PRATIQUES
LE TRAVAIL INTELLIGENT : L'IA RÉVOLUTIONNE L'AUDIT
DEUX VIDÉOS POUR SENSIBILISER AUX ENJEUX DU CONTRÔLE INTERNE

16 Tendances
RAPPORT INTÉGRÉ, À CHACUN SA DÉFINITION DES PARTIES PRENANTES

18 Rencontre
FRÉDÉRIC OUDÉA , DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

22 Dossier
TOUT N'EST QU'UNE QUESTION DE CONFIANCE
24 L'EXTRA-FINANCIER AU SERVICE DE LA CONFIANCE
26 INVENTER L'ENTREPRISE DE DEMAIN, BASÉE SUR LA CONFIANCE
28 LES NOUVELLES TECHNOLOGIES AU CŒUR DES ENJEUX DE CONFIANCE
30 DOMPTER NOTRE CERVEAU POUR PRÉSERVER LA PLANÈTE

32 Idées & stratégies

33 Vu & lu sur Workplace

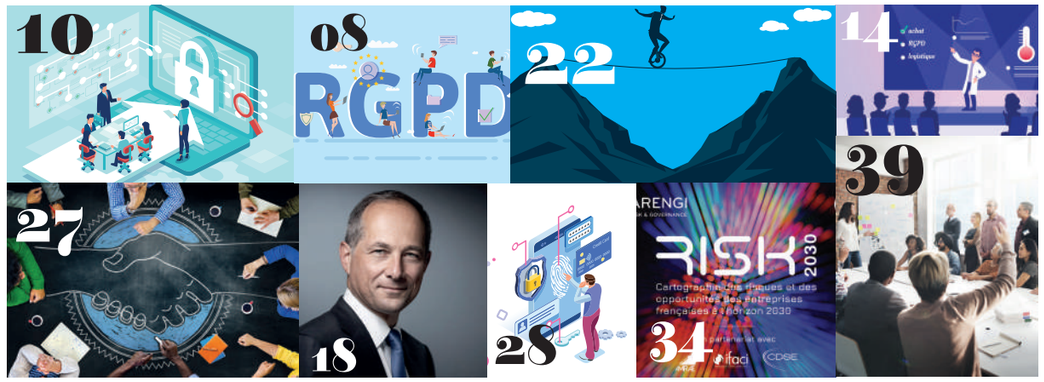
34 Nouveaux outils

36 Point de vue

38 Formations

Les articles sont présentés sous la responsabilité de leurs auteurs.
Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

IMPRIM'VERT® Cette revue est imprimée avec des encres végétales
PEFC 10-31-2009 Certifié PEFC Pefc-france.org



FORMATION 2020

AUDIT INTERNE
RISQUES
CONTRÔLE INTERNE
CERTIFICATION

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

L'IFACI est affilié à
The Institute of Internal Auditors

Édito

Jean-Marie Pivard
Président de l'IFACI

CHERS ADHÉRENTS,

Je vous souhaite à tous une très belle année 2020 ! Qu'elle soit l'année de la concrétisation et de la réussite de vos projets tant professionnels que personnels. C'est le temps des bonnes résolutions et vous avez sans doute une bonne idée des vôtres. Voici quelques-unes des bonnes résolutions de l'IFACI :

Des projets concrets comme la réfection de nos locaux, pour améliorer le point d'ancrage entre adhérents et avec l'équipe de l'IFACI.

Le lancement de notre plateforme européenne de benchmark, « benchmark place », qui permettra aux responsables d'audit interne de disposer aisément et à tout moment d'informations pratiques actualisées sur l'organisation des départements d'audit.

L'ouverture du Club IFACI des directeurs du contrôle interne, dès le mois de janvier, qui proposera à ses membres, au travers d'une activité mensuelle, d'échanger, de s'informer et de s'enrichir sur les thèmes qu'ils auront choisis.

La poursuite de notre réflexion sur les futurs de nos professions, conjointement avec le C3D, la DFCG et la CNCC, qui devrait aboutir à des actions concrètes dès cette année.

Et pour faire suite à cette dernière initiative, la production d'un rapport intégré qui vous permettra de mieux évaluer les activités et les valeurs ajoutées de l'IFACI et permettra au conseil d'administration et à l'équipe de mieux connaître l'impact de l'IFACI sur l'environnement.

Pensée et rapport intégrés qui sont au cœur de ce nouveau numéro de notre magazine avec, pour première rencontre, le grand lauréat du prix du Business et de la Gouvernance responsables, la Société Générale, et l'interview de son Directeur Général, Frédéric Oudéa, qui répond à nos questions sur l'engagement de son entreprise sur ces sujets.

L'année 2020 sera à nouveau riche de nouveaux projets pour l'IFACI. Suivez la réalisation de ces bonnes résolutions (et bien d'autres) sur WorkPlace, où vous êtes de plus en plus nombreux.

Je vous souhaite une excellente lecture !

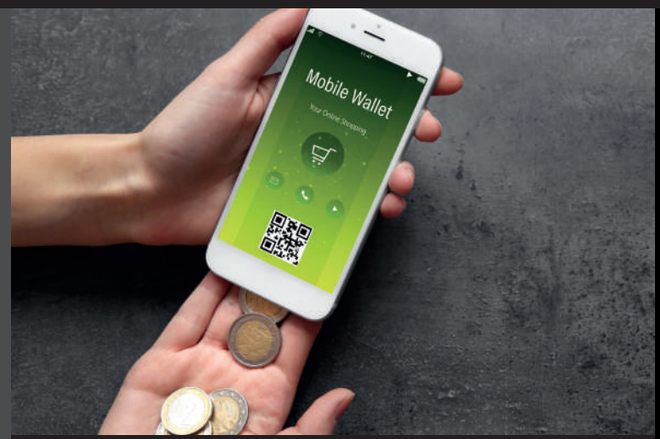
En bref

IMPACT EUROPE : LE NOUVEAU PROGRAMME « START-UP » DE BUSINESS FRANCE

Après Impact USA, l'agence Business France lance Impact Europe pour aider les start-up françaises à s'exporter en Allemagne et au Royaume-Uni. L'objectif est de soutenir le développement des jeunes pousses prometteuses sur des marchés très compétitifs. Dans leur communiqué, Business France explique que le programme devra « permettre de réaliser en 10 semaines le cheminement qui devrait être parcouru habituellement en 18 mois ». 450 start-up (150 pour le Royaume-Uni et 300 pour l'Allemagne) sont susceptibles d'incorporer ce dispositif.

BAISSE DES DÉFAILLANCES D'ENTREPRISES EN 2019

Pour la quatrième année consécutive, le nombre de défaillances d'entreprises a diminué en France de 3,3 %, selon l'étude menée par l'assureur Coface*. Un résultat surprenant au regard des chiffres alarmants du début de l'année : le mouvement des gilets jaunes avait en effet précipité le nombre de défaillances en janvier (+9 %). La tendance s'est inversée au mois de mai sous l'effet de mesures fiscales et d'un dynamisme retrouvé du marché de l'emploi, favorables à la consommation des ménages. Cependant, l'enquête montre que 140 000 emplois ont été détruits (+2,2 % en un an) en raison de défaillances de grandes entreprises (Aigle Azur, XL Airways, Thomas Cook…).
*Résultats à fin octobre 2019



MONNAIE NUMÉRIQUE : BIENTÔT L'E-EURO ?

La Banque de France va lancer une série d'expérimentations en 2020 autour d'une monnaie digitale, inspirée des crypto-monnaies dont les mécanismes d'émission s'appuient sur la technologie blockchain. Cet e-euro serait réservé aux transactions de montants très élevés. Affaire à suivre.

CDD D'USAGE : LA TAXE DE 10 € REPORTÉE

Votée par l'Assemblée nationale en novembre 2019, la taxe de 10€ sur les CDD d'usages a été reportée au-delà de 2020 par le Sénat. Ce type de contrat, souvent utilisés dans la restauration (les « extras »), le déménagement, l'hôtellerie, l'enseignement (vacataires), avait été critiqué pour sa grande flexibilité favorisant la précarité. Les sénateurs ont plutôt entendu les arguments des opposants à cette taxe synonyme, pour eux, d'augmentation du coût du travail.

URSULA VON DER LEYEN A PRÉSENTÉ LE « GREEN NEW DEAL » EUROPÉEN

La nouvelle présidente de la Commission européenne a présenté ses ambitions en matière de lutte contre le réchauffement climatique, lors de la COP 25 qui s'est tenue à Madrid début décembre. Ursula von der Leyen, a défendu le projet de « Green new deal » européen, prévoyant notamment une diminution des émissions carbone « d'au moins 50 % et de viser 55 % » d'ici 2030. Un projet soutenu par le Parlement européen qui réclame depuis plusieurs mois un relèvement de l'ambition des pays membres.

LES DRH PLÉBISCITENT LE NUMÉRIQUE

Réactivité dans l'échange d'information, organisation du travail, gestion des urgences, diversités des tâches : plus de 80 % des 253 DRH interrogés pour une étude* du cabinet Eleas affirment que les outils digitaux améliorent ces quatre aspects du travail. Le numérique, facteur d'amélioration de la qualité de vie au travail ? C'est ce que cette étude semble montrer !
Menée en octobre 2019

CAPITALES ÉCONOMIQUES MONDIALES : LE GRAND BOULEVERSEMENT DE LA HIÉRARCHIE EN 2035

Le cabinet d'analyse Oxford Economics s'est intéressé à la dynamique du PIB des grandes métropoles mondiales pour établir une projection à 15 ans des grandes capitales économiques. Cette étude prévoit une accélération de la croissance des villes chinoises au détriment des métropoles de « l'ancien monde ». Si New York, Tokyo, Los Angeles et Londres devraient conserver leurs places en haut du classement, Paris serait dépassée par Shanghaï (11e en 2019) et Pékin (13e en 2019) pour tomber en 7e position (5e en 2019). Guangzhou (19e en 2019) et Shenzhen (20e en 2019) fermeraient ce top 10.

CYBERSÉCURITÉ : LA FRANCE MONTE AU FRONT

Tremblez hackers de tous les pays ! Face à l'augmentation du nombre d'attaques contre les systèmes d'information, l'État français lance le projet de création d'un campus opérationnel rassemblant des industriels, des universitaires et des start-up. Soutenu notamment par Orange, Thales, Atos ou Capgemini, ce Cyber Campus devrait voir le jour dès la fin 2020 autour de 700 à 800 experts de la sécurité numérique dans un lieu parisien à déterminer.

Actualités

OLIVIER **SZNITKIES**
DIRECTEUR D'AUDIT INTERNE ET MEMBRE DU GROUPE PROFESSIONNEL SYSTÈME D'INFORMATION/CYBERSÉCURITÉ DE L'IFACI

RGPD, UN AN APRÈS : L'ANALYSE DES AUDITEURS ET PROFESSIONNELS EUROPÉENS DU RISQUE

L'étude sur « le RGPD et la gouvernance des entreprises », réalisée par l'ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing) et FERMA (Federation of European Risk Management Associations) a été rendue publique. Plus de 350 professionnels de l'audit et du risque y ont participé à travers l'Europe. Olivier Sznitkies, Directeur d'audit interne et membre du Groupe Professionnel Système d'Information/Cybersécurité de l'IFACI, a participé à son élaboration. Il revient sur ses principaux enseignements.

Pourriez-vous nous dire vos principales motivations à participer à ce projet et quel a été votre rôle ?

Olivier Sznitkies : C'était intéressant de faire ce travail en commun au niveau européen, de pouvoir constater les différences entre les pays et les niveaux de maturité concernant ces questions et pourquoi pas d'essayer d'influer sur les politiques européennes en la matière. Mais au-delà de la réglementation, le sujet de la protection des données me paraît très important.

J'ai participé à l'élaboration des questionnaires, auxquels j'ai répondu. J'ai contribué à identifier le panel de personnes adapté et j'ai collaboré plus généralement aux travaux de synthèse.

Quels sont les principaux enseignements que l'on peut tirer de cette étude ?

Ce qui m'a un peu surpris, ce sont les disparités au niveau européen. En France, nous avions déjà atteint un certain niveau de maturité et d'expérience, notamment grâce à la CNIL, qui existe depuis 1978. Puis nous avons connu une refonte des réglementations en 2004. Dans beaucoup d'autres pays, le sujet était plutôt nouveau, alors que pour nous il fait partie du quotidien des entreprises. Pour certains, la fonction de Data Protection Officer (DPO) est par exemple encore assez peu répandue.

Ce qui est important, et que souligne d'ailleurs dans son avant-propos[1] Jo Willaert, Président de FERMA, c'est que le RGPD est l'une des premières réglementations européennes ayant en fait une portée mondiale, puisqu'elle est destinée à protéger les citoyens européens où que se trouvent leurs données. Il y a aujourd'hui très peu de réglementations européennes à dimension extraterritoriale, et c'est à souligner.

L'étude fait état d'un certain nombre de recommandations ; quelles sont celles qui vous paraissent les plus intéressantes ?

L'une des principales est d'inciter le législateur à encourager les entreprises à développer les trois lignes de maîtrise, un modèle qui est assez naturellement mis en place pour d'autres sujets.

Autre recommandation importante : bien déterminer qui fait quoi en matière de RGPD. Et donc savoir quelles sont les fonctions prestataires d'assurance en la matière. Il est inutile et contre-productif que tout le monde traite de cette question au sein de l'entreprise.

> ***« L'étude montre qu'une harmonisation est encore nécessaire au niveau de chaque pays »***

Pensez-vous que la législation doit encore évoluer, et sur quels points ?

Ce que l'on a constaté, pour commencer, c'est que ce n'est pas le risque de sanctions qui a vraiment poussé les entreprises à se mettre en mouvement, mais plutôt un risque plus déterminant : celui de leur réputation si les données personnelles qu'elles détiennent se retrouvent « dans la nature ». D'ailleurs, si l'on constate que le RGPD - en tant que tel - est peu souvent intégré dans la cartographie des risques, il est néanmoins inclus dans les risques de compliance ou de cybersécurité. Les amendes prononcées paraissent assez peu dissuasives, si l'on omet certains cas de négligence patents. Récemment,

la CNIL a délivré son amende la plus importante : 500 000 euros réclamés à une entreprise du secteur de l'isolation thermique, soit 2,5 % de son chiffre d'affaires (le risque maximum étant de 10 % du CA). Mais généralement, le montant est beaucoup plus faible.

En revanche, l'étude montre qu'une harmonisation est encore nécessaire au niveau de chaque pays. Si la réglementation est applicable partout, l'est-elle partout de la même façon, avec la même rigueur ? Sans surcharger la loi, il faudrait apporter des modalités d'application pratique.

Que pensez-vous des projets des commissions sur la régulation du numérique, de l'intelligence artificielle ?

Ce sont de vrais sujets qui touchent à la cybersécurité et à la souveraineté européenne, pour lesquels il y a effectivement des efforts à faire et une vraie réflexion à mener. Je pense qu'un cadre clair devrait être mis en place pour protéger les libertés individuelles, sans pour autant empêcher les entreprises de faire du business et d'innover. Qu'il s'agisse de reconnaissance faciale, et comment elle peut être utilisée par certains pays, ou de l'ingérence numérique croissante dans la politique et les élections, il faut pouvoir exprimer clairement ce que l'on accepte et ce dont nous ne voulons pas.

1 https://www.ferma.eu/publication/ferma-eciia-cyber-risk-governance-report/
Pour accéder aux résultats de l'étude de la FERMA https://www.ifaci.com/wp-content/uploads/GDPR-and-corporate-governance-ECIIA-FERMA-1.pdf

FICHE D'IDENTITÉ

Olivier Sznitkies est membre du Groupe Professionnel Système d'Information/Cybersécurité de l'IFACI. Il est notamment titulaire du CISA, du CISM, et du CFE. Après une expérience d'une quinzaine d'années comme Auditeur SI chez KPMG et Arthur Andersen, il a dirigé l'audit interne Europe, Moyen-Orient-Afrique du Groupe LafargeHolcim.

Olivier participe actuellement à la session nationale Souveraineté numérique et Cybersécurité organisée par l'Institut des Hautes Études de la Défense nationale et l'Institut national des Hautes Études Sécurité Justice. Il a contribué à la rédaction de nombreuses publications comme le Guide d'Audit de la Gouvernance des Systèmes d'Information ou le Guide pratique de l'IIA concernant la prise en compte de la fraude lors de la planification de missions d'audit interne.

Actualités

LE GUIDE CYBER 2.0 DE L'IFACI : « UN VÉRITABLE ESPACE D'ÉCHANGE DE BONNES PRATIQUES »

L'enquête sur la cybersécurité réalisée ces derniers mois auprès des auditeurs et contrôleurs internes a permis de construire la seconde édition du guide, en mettant à jour les principales questions que se posent les professionnels et en évoquant quelques pistes de solutions. Guy-Philippe Goldstein, expert du sujet et directeur des travaux, nous en dévoile les grandes lignes.

Le risque cyber apparaît régulièrement en tête des préoccupations des dirigeants d'entreprises, des auditeurs et des contrôleurs internes. Une inquiétude qui ne faiblit pas…

Guy-Philippe Goldstein : C'est une préoccupation partagée par tout le monde dans l'univers de l'entreprise, dans tous les pays industrialisés, et qui est même citée aujourd'hui avant le risque climatique. En France, l'an dernier, l'actualité a été très forte avec de nombreuses attaques : contre le CHU de Rouen, Fleury Michon, Altran, Airbus… En général, on insiste beaucoup sur le risque technique, mais on oublie souvent qu'il y en a un qui est encore plus grave : la crise de confiance qui découle d'une attaque cyber. Confiance de ses clients, de ses partenaires et même de ses collaborateurs. J'ai participé à une étude préliminaire pour PwC qui montrait que dans les deux tiers des cas, le cours de bourse des entreprises cotées ciblées par des cyberattaques baissait de 10 % en moyenne au bout d'un mois. Et pour 40 % d'entre elles, la baisse moyenne après un an était de 20 %…

Comment s'est déroulée l'étude qui a permis de réaliser ce guide ?

Nous avons tout d'abord organisé plusieurs tables rondes avec des auditeurs et contrôleurs internes qui ont permis d'évoquer toutes les questions clés relatives à de la cybersécurité. Puis nous avons réalisé un sondage en ligne auprès des adhérents de l'IFACI pour établir quelles étaient les thématiques qui leur semblaient les plus importantes parmi celles issues des tables rondes. Ce qui nous a permis d'en retenir neuf, considérées comme « *très importantes* ». Celles qui ont recueilli le plus de suffrages (plus de 65 % des répondants) étaient : « *Connaître les fondamentaux importants pour les auditeurs et contrôleurs internes* », « *Comment sensibiliser le top management et avec quel type de tableau de bord* », et « *Identifier les risques opérationnels concrets* ».

> **« 64 % ont déclaré se sentir « fortement exposés » ou « très fortement exposés » au risque cyber »**

Avez-vous été surpris par le score de certaines des questions retenues ?

Pas forcément par les thématiques principales, mais peut-être par le fait que certaines questions très pratiques, voire techniques, n'ont au contraire pas été retenues, comme « *sélectionner le bon prestataire* » ou « *connaître le vocabulaire* ».

Quel était le « profil » des répondants ?

Nous avons reçu 52 réponses, deux tiers des répondants travaillant dans des entreprises de plus de 1 000 personnes et 40 % dans des groupes de plus de 10 000 collaborateurs. Plus de 60 % étaient des auditeurs internes, 15 % environ contrôleurs internes, les autres étant des professionnels du risque, des consultants… Et 64 % d'entre eux ont déclaré se sentir « *fortement exposés* » ou « *très fortement exposés* » au risque cyber.

La rédaction du guide a-t-elle aussi été un travail collaboratif ?

Oui, 24 auditeurs et contrôleurs internes ont proposé d'y participer et ont contribué à la phase de consolidation, répartis en huit groupes de travail. Et il faut vraiment les en remercier. Nous avons également reçu le concours de l'ANSSI, l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information.

> **« Les impacts sont souvent ressentis deux ou trois mois après la crise »**

À l'issue de ces travaux, et de par votre expérience personnelle, considérez-vous que le risque est aujourd'hui suffisamment pris en compte dans les organisations ?

La question ne se pose plus : il y a bien un risque cyber et tout le monde en est conscient. En revanche, on ne sait pas bien en évaluer l'impact et le niveau d'investissement n'est donc pas suffisant. Encore une fois, le risque principal ne pèse pas tant sur la production - le coût ne sera pas insurmontable si elle est stoppée quelques jours – mais sur la confiance, l'e-réputation… Un risque plus difficilement mesurable parce que les impacts sont souvent ressentis deux ou trois mois après la crise.

Comment imaginez-vous les suites à donner à ce cyberguide 2.0 ?

Nous allons au-delà du guide en proposant en ligne tout ce qui a été produit pendant les travaux, et notamment des outils Excel. Et ce qui est certain, c'est qu'il s'agit en fait d'un point d'étape. Tous les auditeurs et contrôleurs internes doivent saisir cette opportunité pour faire de ce guide un véritable espace d'échanges de bonnes pratiques : indiquer ce qu'il leur apporte, les points avec lesquels ils sont en désaccord. Ce qui devrait déboucher sur un guide 3.0 qui lui reste à écrire…

Actualités

LE TRAVAIL INTELLIGENT : L'IA RÉVOLUTIONNE L'AUDIT

À notre époque, il y a de fortes chances que vous ayez déjà eu recours à l'intelligence artificielle (IA). Elle filtre les indésirables de nos comptes de messagerie et influence les résultats de nos recherches sur le Web. C'est elle qui permet aux assistants numériques comme Siri et Alexa de fonctionner et c'est elle qui alimente notre logiciel de reconnaissance vocale. Elle est présente dans presque tous les secteurs d'activité : ressources humaines, finance, comptabilité, marketing, et nombre d'autres fonctions. Et, si vous ne l'utilisez pas déjà dans votre service d'audit interne, ce n'est probablement qu'une question de temps.

Richard F. Chambers, PDG de IIA Global.

Selon l'International Data Corporation, d'ici 2023, les dépenses consacrées aux systèmes d'IA atteindront 97,9 milliards de dollars, soit plus de deux fois et demie le montant de cette année. Des experts prédisent que, d'ici 2030, l'intelligence artificielle pourrait également transformer jusqu'à 800 millions d'emplois, y compris celui d'un nombre non négligeable d'auditeurs internes.

Une mutation d'une telle ampleur comporte évidemment une multitude de nouveaux risques. Heureusement, les risques de détérioration auxquels sont exposés nos organisations ne sont pas les seuls à évoluer à une vitesse fulgurante. L'IA peut constituer un vrai avantage concurrentiel et apporter une optimisation de l'efficience, un renforcement de la sécurité, un enrichissement des données, ainsi qu'une myriade d'autres opportunités.

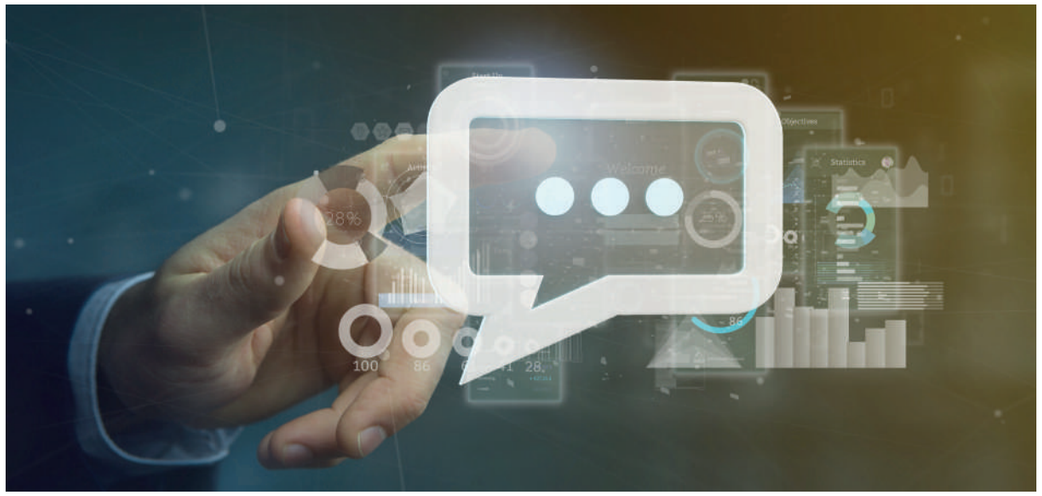
Prenons l'exemple de la fonction de l'audit interne. Je ne crois pas que l'IA remplacera un jour les auditeurs internes. Toutefois, elle a déjà transformé et elle continuera de transformer le déroulement de certains audits. Bien employée, elle peut nous faire gagner du temps, en facilitant une analyse d'ensemble de données et de documents plus vastes et approfondis. Libérée des contraintes des méthodes statistiques traditionnelles, des méthodologies d'échantillonnage ou des règles d'audit, l'IA nous permet d'examiner de vastes ensembles de données en quelques minutes seulement, en évaluant des tendances incroyablement subtiles dans les données que les techniques d'audit plus traditionnelles auraient pu ne pas déceler.

Parfois, l'IA réussit à identifier de nouveaux types de risques qui auraient pu autrement passer inaperçus. Elle en évalue les impacts et nous guide pour faire émerger de nouveaux savoir-faire. Bref, dans certaines situations, l'IA nous aide à travailler de façon plus intelligente, mieux et plus vite.

L'AUDIT INTERNE DOIT ÊTRE PLEINEMENT IMPLIQUÉ DANS LES PROJETS D'IA

Certains d'entre nous seraient tentés de laisser les questions d'IA aux auditeurs spécialisés dans les systèmes d'information. Il faut dire que l'IA est un sujet parfois très complexe qui exige des compétences dans diverses disciplines, telles que l'analyse de données, l'ingénierie logicielle, la statistique appliquée et les interfaces de programme d'application, notamment la reconnaissance faciale, l'analyse d'images et l'analyse de données textuelles. Cependant, des opportunités pour améliorer l'efficacité grâce à l'IA peuvent se présenter à tout moment dans quasiment tous les types d'audit.

> *« Des discussions sérieuses concernant la gouvernance de l'IA, les risques et les contrôles, devraient avoir lieu dans les plus brefs délais dans votre organisation »*



Tout comme l'ensemble des auditeurs internes doit être en mesure de repérer les indicateurs de fraude, nous devons être suffisamment informés sur l'IA et le machine learning pour pouvoir détecter les problèmes potentiels. Notre travail consiste non seulement à analyser les risques connus, à être à l'affût des opportunités potentielles mais aussi à reconnaître à quel moment faire appel à des experts externes disposant de connaissances plus spécialisées s'avère opportun.

Si votre organisation n'a pas encore eu de discussions sérieuses concernant la gouvernance de l'IA, les risques et les dispositifs de contrôles, alors elle devrait le faire dans les plus brefs délais. Les auditeurs internes doivent être prêts à conseiller leurs clients sur des questions telles que la façon de préparer les données pour l'IA et les stratégies de hiérarchisation des projets d'IA. Ils doivent pouvoir les accompagner dans le processus de prise de décision quant à l'achat ou la création d'outils, ainsi que sur les questions de configurabilité de l'IA, d'éthique et de biais de données. L'audit interne doit être pleinement impliqué dans les projets d'IA dès les premières étapes de la planification, et jouer un rôle de conseil et d'information, pour une mise en œuvre de l'IA réussie.

LA RÉVOLUTION DE L'IA EST EN TRAIN DE TRANSFORMER NOTRE MONDE

Certains risques sont trop importants pour être ignorés. En tant qu'auditeurs internes, nous jouons un rôle essentiel dans les activités de nos organisations liées à l'IA. Nous devons donner une assurance quant aux management des risques de l'équipe dirigeante en la matière et évaluer le rôle de l'IA dans la réalisation des objectifs stratégiques. Notre participation est également nécessaire pour donner une assurance que nos mesures de performance IA sont appropriées, et que les ensembles de données sur lesquels nos systèmes IA se basent sont complets, exacts et fiables. Finalement, nous devons être attentifs à d'éventuelles opportunités potentielles passées sous le radar de la direction.

Cela représente un travail considérable et beaucoup d'entre nous n'y sont pas encore préparés. Toutefois, les responsables d'audit interne doivent disposer des ressources nécessaires pour maîtriser efficacement les risques liés à l'IA, ou les obtenir, et chacun d'entre eux devrait avoir un socle de connaissances sur les capacités de l'IA. Je vous invite à visiter le Centre de Ressources sur l'Intelligence Artificielle sur le site de l'IIA Global. C'est une excellente source d'articles, de blogs, de vidéos et de recherches sur notre rôle dans l'IA.

La révolution de l'IA est déjà d'actualité et elle est en train de transformer notre monde. Elle apporte non seulement de nouveaux risques et opportunités au niveau de nos organisations, mais aussi de nouveaux défis et un grand potentiel d'évolution pour chaque auditeur interne. Les leaders de l'audit qui accompagnent leurs auditeurs internes dans la révolution IA feront sans doute figure de pionniers pour la nouvelle génération du leadership de l'audit interne.

POUR EN SAVOIR PLUS :

Le blog de Richard F. Chambers : chambersontheprofession.org

twitter.com/rfchambers.

Son troisième livre : *The Speed of Risk: Lessons Learned on the Audit Trail*, 2nd Edition, est disponible sur theiia.org/bookstore

Actualités

DEUX VIDÉOS POUR SENSIBILISER AUX ENJEUX DU CONTRÔLE INTERNE

Le groupe professionnel contrôle interne de l'IFACI a produit deux vidéos originales pour communiquer sur le métier de contrôleur interne. Une façon simple de mieux faire connaître cette profession mais aussi de casser quelques clichés, comme l'explique Bruno Lechaptois, coordinateur du groupe, qui a aussi mis en place l'application de la loi Sarbanes-Oxley chez Orange.

Comment est né ce projet ?

Bruno Lechaptois : Il est né au sein du groupe professionnel contrôle interne de l'IFACI sous l'impulsion de Vincent Leroy, qui était alors Directeur de contrôle interne chez Faurecia. Nous avons lancé le projet en juin 2018 et avons décidé rapidement de faire réaliser deux vidéos : la première s'adressant à tous les publics, pour raconter en deux minutes trente et en termes simples ce qu'était ce métier ; la seconde plutôt à destination des professionnels, en expliquant comment trouver sa place dans l'entreprise, en collaboration avec les autres fonctions de la deuxième ligne de maitrise comme avec les auditeurs internes.

Pourquoi avoir choisi le format vidéo ?

C'était clairement plus séduisant, plus facile d'accès. Nous voulions trouver un moyen de communication rapide et ludique, sans s'écarter trop du monde de l'entreprise. De notre côté, nous avons essentiellement travaillé sur les textes, mais l'agence qui a réalisé l'animation graphique a bien compris ce que nous voulions. Le rendu correspond à nos attentes et reflète bien les enjeux de notre métier. Ce format vidéo permet de communiquer facilement en interne, de diffuser les films rapidement, car ceux qui vont les regarder devraient être enclins à les montrer aux autres, ce qui est aussi le but recherché.

« L'auditeur interne a besoin d'un contrôle interne solide pour remplir au mieux ses missions »

Quelle est finalement l'ambition respective de ces deux films ?

Comme je le disais, le premier est vraiment destiné à faire découvrir le métier de contrôleur interne au plus grand nombre. L'analogie de l'entreprise est représentée par un navire, ce qui permet de transposer nos problématiques sur une vision plus imagée pour les non initiés. La seconde met en exergue des processus et s'adresse à l'ensemble des fonctions de la seconde ligne de maîtrise. Il explique notamment que l'auditeur interne a besoin d'un contrôle interne solide pour remplir au mieux ses missions. Un contrôle interne qui sache coordonner les actions, fournir une synthèse, travailler justement en lien avec l'ensemble des métiers de la seconde ligne de maîtrise… Et réciproquement, les missions de l'audit interne vont pouvoir permettre de renforcer celles du contrôle interne.

Nous rappelons ainsi que le principal objectif du contrôle interne, à la base, est de rendre visible ce qui existe.

Diriez-vous que les métiers du contrôle interne souffrent aujourd'hui encore d'une certaine méconnaissance, voire d'un déficit d'image ?

Ce qui est sûr, c'est que l'un de nos premiers objectifs était de faire en sorte que ce soit moins une « boîte noire », que chacun comprenne exactement à quoi sert le contrôle interne. C'est une fonction qui peut être encore trop souvent vue comme bureaucratique, sans valeur ajoutée. Alors que c'est d'abord une fonction qui est faite pour aider les managers à maîtriser leurs objectifs, à améliorer les performances de l'entreprise, et qui n'a pas que des aspects financiers. Les législations mais aussi les risques ont évolué et cela a donné une autre dimension à nos métiers.

Comment aborder ces films en présentation ?

Nous conseillons d'accompagner leur présentation de points saillants de l'entreprise permettant de mieux les relier avec les actions du contrôleur interne.

Pour voir les vidéos :
https://www.youtube.com/watch?v=Ql7azNUhqwk
https://www.youtube.com/watch?v=TioKEbMDCzQ

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE | N°20

Tendances

RAPPORT INTÉGRÉ, À CHACUN SA DÉFINITION DES PARTIES PRENANTES

IIRC

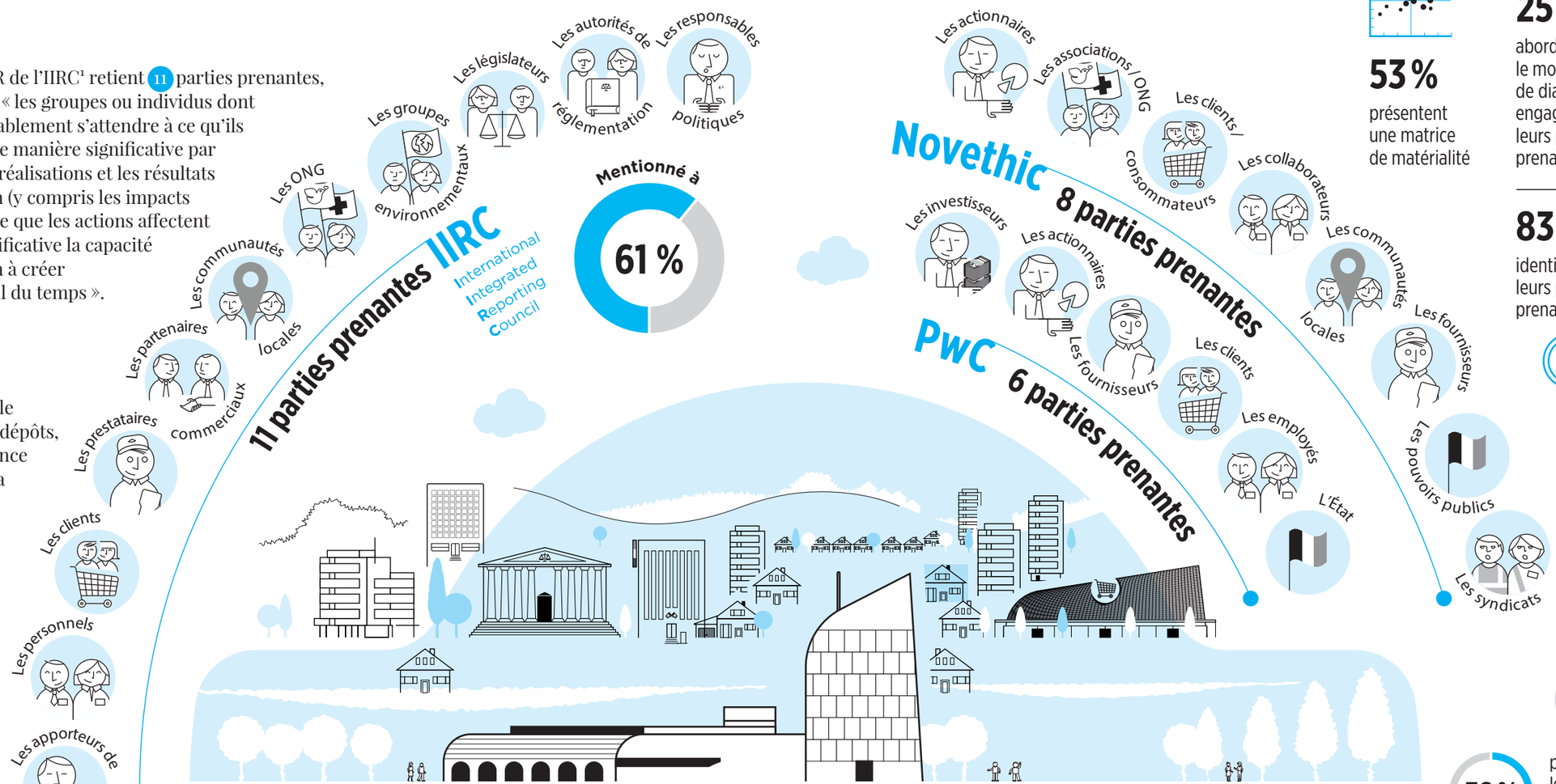
Le framework IR de l'IIRC[1] retient 11 parties prenantes, définies comme « les groupes ou individus dont on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'ils soient affectés de manière significative par les activités, les réalisations et les résultats de l'organisation (y compris les impacts externes), ou à ce que les actions affectent de manière significative la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps ».

Novethic

de son côté, filiale de la Caisse des dépôts, expert de la finance durable et média référence de l'économie responsable, en retient 8.

PwC

préfère se concentrer sur 6 parties prenantes incontournables et communes à l'ensemble des organisations.



Mentionné à

61 %

53 % présentent une matrice de matérialité

25 % abordent le mode de dialogue engagé avec leurs parties prenantes

83 % identifient leurs parties prenantes

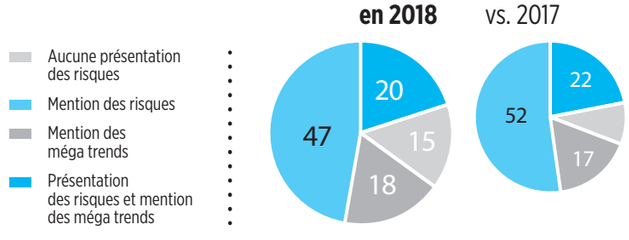
3000 rapports intégrés publiés en 2018 dans le monde[2]

dont **34 en France**

soit **58 % des sociétés du CAC 40**

soit **57 pages** en moyenne

80 % des groupes (soit 27) présentent **une partie sur les risques.**



67 % présentent leur dispositif de gestion des risques.

36 % présentent les opportunités liées aux risques.

42 % mentionnent des mesures de gestion de chaque risque.

9 risques en moyenne

QU'EST-CE QU'UNE PARTIE PRENANTE ?
DÉFINITION DE FREEMAN (1984)

Une partie prenante est une personne ou un groupe de personnes « sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister ».

1. www.theiirc.org 2. Source PwC

"METTRE EN COHÉRENCE LES DIMENSIONS ÉCONOMIQUE, SOCIALE, SOCIÉTALE, FINANCIÈRE, ENVIRON-NEMENTALE, ÉTHIQUE ET DE GOUVERNANCE"

Société Générale a été désignée lauréate des Grands Prix du Business et de la Gouvernance Responsables 2019 (catégorie Europe / capitalisation supérieure à 7 milliards d'euros). Frédéric Oudéa, son Directeur général, revient sur cette distinction et sur les ambitions de son groupe en matière de RSE, illustrées notamment par le plan stratégique de la banque « Transform to Grow ».

Pourquoi Société Générale s'est-elle portée candidate cette année ? Quelles étaient vos motivations à encourager cette candidature en tant que Directeur général ?

Frédéric Oudéa : La décision de participer aux Grands Prix du Business et de la Gouvernance Responsables a été motivée par notre volonté d'échanger avec nos pairs sur la démarche intégrée, qui nous a guidés pour prendre en compte conjointement les aspects financiers et extra-financiers dans la construction de notre stratégie. Depuis de nombreuses années, la Responsabilité est l'une des valeurs de notre entreprise. La RSE est intégrée dans notre plan stratégique 2017/2020 Transform to Grow, dans notre gouvernance, dans notre gestion des risques autant que dans notre innovation. Notre démarche intégrée s'inscrit dans une trajectoire de progrès pour porter notre vision de long terme : agir en partenaire de confiance engagé à contribuer aux transformations positives du monde, au bénéfice de nos clients, de nos collaborateurs et de l'ensemble de nos parties prenantes.

Comment allez-vous pouvoir utiliser cette reconnaissance ?

Je suis fier que Société Générale soit lauréate de ce Prix. Cette récompense valorise l'engagement du Groupe à favoriser une approche intégrée de l'entreprise, qui met en cohérence les dimensions économique, sociale, sociétale, financière, environnementale, éthique et de gouvernance, source d'efficacité et de performance. C'est une référence pour nos parties prenantes à qui nous souhaitons montrer le sens que nous donnons à notre activité.

> ***« Nous souhaitons être un partenaire de confiance pour nos parties prenantes »***

Dans le rapport intégré de Société Générale, vous expliquez avec le Président du Conseil d'administration - Monsieur Lorenzo Bini Smaghi, vouloir « accompagner (vos) clients dans les transformations positives du monde ». Pouvez-vous nous expliquer cette ambition ?

Rencontre

à quelles transformations fait-il référence ? Comment cette ambition se traduit-elle dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de votre Groupe ?

Nous avons bâti notre modèle bancaire sur notre vision et nos valeurs, en nous appuyant sur la force de nos ressources et notre capacité d'innovation pour proposer à nos clients des services à valeur ajoutée. Partenaire de confiance, nous nous engageons pour contribuer aux transformations positives du monde dans l'ensemble de nos activités. Notre plan stratégique Transform to Grow repose sur cette vision de long terme. Concrètement, nous souhaitons être un partenaire de confiance pour nos parties prenantes, incarner au mieux la Banque du XXIe siècle et avoir un impact là où notre Banque peut agir très concrètement. Cela va de la transition énergétique au soutien du développement des territoires, à l'accompagnement des jeunes ou au développement africain. En témoignent nos réalisations comme par exemple l'atteinte au 30 septembre 2019 de 96 % de nos objectifs de contribuer à hauteur de 100 milliards d'euros à horizon 2020 en faveur de la transition énergétique et du lancement en novembre 2018 de l'initiative Grow with Africa, qui a vocation à contribuer au développement durable du continent en partenariat avec les acteurs locaux.

Toujours dans le rapport intégré 2019, vous dites : « La culture de responsabilité, au cœur de nos priorités stratégiques, se traduit en parallèle par l'intégration des enjeux de Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dans l'ensemble de nos métiers. » Pouvez-vous nous expliquer ce que veut dire, au quotidien, pour votre équipe dirigeante, managers et collaborateurs, la notion de « culture de responsabilité » ? Comment la RSE est-elle incarnée au sein du Groupe Société Générale ? Est-ce une question d'intérêt aussi pour votre Conseil d'Administration ?

La culture de responsabilité est l'un des 5 axes de notre plan stratégique Transform to Grow aux côtés de quatre autres priorités. C'est un sujet piloté de près par notre Conseil d'administration dont le mandat est d'approuver les orientations stratégiques du Groupe, de veiller à leur mise en œuvre et de les revoir au moins une fois par an. Ces orientations s'appuient sur quatre valeurs, dont la Responsabilité, et le Code de conduite du Groupe ; elles se déclinent à travers notamment notre programme interne Culture & Conduite et les grands axes de la politique suivie en matière de responsabilité sociale et environnementale. Ce faisant, nous avons intégré la RSE dans toutes nos activités. Nous poursuivons l'ancrage d'une culture de responsabilité dans la façon dont nous conduisons nos activités afin de nous conformer aux meilleurs standards d'éthique et de conformité. La responsabilité au sein de la Banque impose une gestion du risque intégrant les impacts RSE et est déclinée par l'ensemble des activités dans ses diverses dimensions économique, environnementale et sociale.

Aussi, une partie importante des objectifs des dirigeants sont collectifs et adossés à des cibles extra-financières en phase avec la stratégie : satisfaction des clients, engagement des collaborateurs et rating extra financier du Groupe. Au-delà du cercle des dirigeants, la participation et l'intéressement de 50 000 collaborateurs en France sont également liés à la performance extra-financière mesurée en externe.

Toujours dans votre rapport intégré, vous avez fait le choix d'être transparent sur les 14 indicateurs financiers et extra-financiers que vous pilotez à horizon 2020. Pouvez-vous nous en dire plus sur ces indicateurs et sur la façon dont vous demandez de l'assurance quant à leur fiabilité et quant à l'atteinte de vos objectifs ?

Nous nous pilotons évidemment en lien avec notre Plan Stratégique Transform to Grow présenté en novembre 2017. La culture de responsabilité fait partie des 5 priorités stratégiques de ce plan et sa réalisation est suivie via des indicateurs financiers ou extra-financiers. En complément, la culture de responsabilité a elle-même différents leviers sur lesquels nous nous sommes engagés en matière d'éthique, de conformité ou de RSE. Tout ceci est suivi par nos équipes au quotidien via des indicateurs présents dans notre Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF). Un organisme tiers indépendant a pu apprécier à l'occasion de la publication de notre première DPEF en mars dernier la cohérence des résultats et des indicateurs clefs de performance, avant que le Conseil n'approuve le document.

L'IFACI est partenaire du Prix de la Pensée Intégrée. Quel lien pensez-vous possible ou souhaitable entre audit / contrôle internes et Pensée Intégrée ?

L'Integrated Thinking apporte une vision holistique de l'action d'une entreprise, incorporant les dimensions financières classiques mais également tout le pan de l'extra-financier et des attentes des parties prenantes. A ce titre, il m'apparaît complètement légitime et normal que toutes les fonctions associées au suivi de notre activité soient des parties prenantes elles-mêmes intégrées à cette vision. Notamment pour partager des standards et se développer dans une démarche de progrès.

« La culture de responsabilité fait partie des 5 priorités stratégiques »

« Nous sommes pionniers (...) pour un secteur bancaire responsable »

Le Rapport Intégré de 2019 précise que le Comité d'Audit et de Contrôle interne de la SG a la responsabilité de « veiller à la qualité de l'information comptable et financière ». À l'heure de la pensée intégrée, de la performance globale sur l'ensemble des capitaux, ne pensez-vous pas qu'il serait bon pour votre comité d'étendre son périmètre à l'extra-financier ? Est-ce une attente déjà formulée à l'inspection générale ? À l'audit interne ?

Dans le cadre de ses travaux, le Comité d'audit et du contrôle interne, émanation du Conseil d'administration, assure effectivement le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, mais également le suivi de l'efficacité du dispositif de contrôle interne, de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques. A ce titre, il est amené à traiter de nombreux sujets extra-financiers : réclamations clients et plus largement protection de la clientèle, satisfaction client et des sujets de conformité qui font partie intégrante de notre politique RSE, adoptant ainsi une approche des risques qui ne se limite pas aux seuls aspects financiers. La Déclaration de Performance Extra-Financière a d'ailleurs été présentée et discutée en début d'année 2019 au sein de ce comité, avant d'être approuvée par le Conseil d'administration.

L'Inspection générale et l'Audit interviennent sur un spectre très vaste de sujets dans le cadre d'un plan approuvé par le Comité d'audit et de contrôle interne, dépassant le strict cadre comptable et financier. L'Inspection et l'Audit ont de fait réalisé, au cours des deux dernières années, des missions en lien avec les engagements RSE du Groupe. Cet axe de travail fait clairement partie du mandat de la troisième ligne de défense et continuera à se développer.

Le rapport « Les Amis de la Terre », rédigé conjointement avec Oxfam, pointe les banques françaises et l'investissement dans les énergies fossiles qui accroît le bilan carbone de la France. À l'heure de la banque responsable et transparente (Integrated Thinking/ Integrated Reporting), que leur répondez-vous ?

Le rapport « Banking on Climate Change 2019 », réalisé par un collectif d'ONG internationales, montre que les 4 banques françaises incluses dans ce rapport financent 4 fois moins les énergies fossiles que les 4 premières banques du rapport. Les banques françaises représentent 7 % du montant total des financements fossiles, toujours selon ce rapport. Par ailleurs l'engagement des banques françaises dans le seul financement du secteur renouvelable a atteint 37 milliards d'euros en 2018, en augmentation de 41 % en l'espace de deux ans. Cela n'est pas assez et nous allons continuer à faire progresser ces engagements, mais le secteur bancaire français est déjà l'un des plus avancés sur les sujets de pilotage, de reporting et d'engagement en matière de climat. Et plus globalement sur la banque responsable et transparente, nous sommes pionniers, par exemple en tant que signataires des Principes de l'ONU, pour un secteur bancaire responsable. Même si nous avons conscience du chemin qu'il reste à parcourir, à l'échelle mondiale, les engagements durables des banques françaises sont très forts.

Dossier

TOUT N'EST QU'UNE QUESTION DE CONFIANCE ?

Thème principal de la Conférence de l'IFACI en novembre dernier, la confiance est au cœur de nos métiers : maintenir cette relation avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise exige tout d'abord de comprendre les raisons pour lesquelles ce lien semble s'être distendu, quelles en sont les conséquences et comment y remédier. Se tenir informé des évolutions et des expériences de chacun est l'une des clés, comme en témoignent les intervenants de notre dossier.

24
L'EXTRA-FINANCIER AU SERVICE DE LA CONFIANCE

26
INVENTER L'ENTREPRISE DE DEMAIN

28
LES NOUVELLES TECHNOLOGIES AU CŒUR DES ENJEUX

30
DOMPTER NOTRE CERVEAU POUR PRÉSERVER LA PLANÈTE

Dossier

NICOLAS BADRÉ
DIRECTEUR GÉNÉRAL « OPÉRATIONS » DE GALILEO GLOBAL EDUCATION FRANCE

L'EXTRA-FINANCIER AU SERVICE DE LA CONFIANCE

Ancien directeur financier de Nexans, Nicolas Badré est aujourd'hui directeur général « opérations » de Galileo Global Education France, leader européen de l'enseignement supérieur privé. Vingt-trois années passées au sein de grands groupes l'ont convaincu que la seule performance financière n'était plus suffisante pour assurer la transformation nécessaire des entreprises. Conviction confirmée par une étude qu'il a menée cette année avec l'IFACI.

« On avait souvent tendance à oublier que la mission première d'une entreprise était son objectif social et qu'elle ne devait pas se concentrer uniquement sur les contraintes financières, » affirme Nicolas Badré, *« mais ces dernières années, il y a une vraie prise de conscience, qui s'élargit ».* Comment les métiers de l'audit, du contrôle et de la finance peuvent-ils intégrer cette évolution ? *« C'est un sujet qui me tenait à cœur et lorsque j'en ai parlé à Jean-Marie Pivard, Président de l'IFACI, il m'a encouragé à réaliser une étude sur l'appréhension de ce changement par les parties prenantes, internes et externes, de ces métiers ».*

Nicolas Badré a ainsi mené une trentaine d'interviews entre juin et septembre dernier, interrogeant des responsables de la DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion), de la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes), de l'AMF (Autorité des marchés financiers), de fonds d'investissements comme Sycomore Asset Management et d'agences de notation… Mais aussi des directeurs financiers, des responsables Environnement, Société et Gouvernance, des administrateurs et des cabinets d'audit. De son rapport de 30 pages, il ressort des lignes très fortes, qui confirment que la prise en compte des enjeux ESG change déjà en profondeur l'ensemble des métiers. *« Des anciens modèles stratégiques, comme celui de Porter, deviennent obsolètes aujourd'hui : il est temps de repenser l'avantage concurrentiel de l'entreprise, en mettant au cœur de sa stratégie des modèles de création de valeur qui intègrent sa manière de répondre aux enjeux sociétaux : environnement, impact social, gouvernance sont de ce point de vue des leviers fantastiques ».*

LA CONFIANCE ENVERS LES GRANDES SOCIÉTÉS S'EST CONSIDÉRABLEMENT DÉGRADÉE

Les dix dernières années ont d'abord été marquées par une réponse règlementaire et légale, avec une demande croissante de reportings sociaux, environnementaux et de gouvernance. Il s'est agi d'identifier les risques, notamment de « non compliance ». Mais nous sommes selon lui passés à la « phase d'après » : *« Aujourd'hui, nous sommes à un point de bascule : au-delà de la contrainte réglementaire, beaucoup d'entreprises ont intégré qu'elles ont un réel intérêt à repenser leur stratégie et leur mode de fonctionnement en profondeur en intégrant ces enjeux. Cela impacte positivement leur lien avec leurs clients, avec leurs partenaires… ».* Mais il existe aussi une autre raison : la confiance envers les grandes sociétés s'est considérablement dégradée ces dernières années, et elles ont de plus en plus de difficulté à attirer les talents et donc à recruter si elles ne portent pas un message sociétal fort. *« 40 % des jeunes diplômés de grandes écoles veulent créer leur entreprise, »* confirme Nicolas Badré, *« et si les entreprises veulent les convaincre de les rejoindre, elles ne doivent pas se contenter de discours. Elles doivent faire ce qu'elles annoncent ».* Et ce phénomène ne concerne pas que les millenials, toutes les générations sont touchées.

L'EXEMPLE DE MARS

La célèbre marque anglo-saxonne de barres chocolatées et d'alimentation animale a entamé très tôt sa transformation. *« Il y a 15 ans, le PDG a réuni tous ses cadres, »* raconte Nicolas Badré, *« et il leur a demandé : « quel est le bon niveau de profit d'une entreprise ? » La réponse a été que partager ses performances avec ses parties prenantes était la meilleure façon de créer de la valeur, y compris pour l'actionnaire. Et depuis, cet esprit a piloté toutes les opérations de Mars en poussant même la réflexion très loin. L'entreprise, qui avait des difficultés à pénétrer certains marchés, a par exemple mené une politique d'entrepreneuriat partagé avec des distributeurs, notamment au Kenya, avec beaucoup de succès ».*

> ***« Il faut savoir créer de la confiance par rapprochement avec ses parties prenantes »***

Par où commencer ? *« Il y a plusieurs dimensions à maîtriser, »* reprend Nicolas Badré, *« son écosystème, la gestion de l'information, ses données (pas seulement financières)… Mais les enjeux de gouvernance sont ressortis de ces entretiens comme un des éléments essentiels. Les conseils d'administration sont les garants de la performance de l'entreprise, mais certains sont encore en retard dans leur réflexion liée à l'extra-financier et raisonnent encore en silos alors qu'il est nécessaire d'avoir une vision transversale. Et enfin, il faut aussi savoir créer de la confiance par rapprochement avec ses parties prenantes : elle met du temps à se construire et très peu de temps à disparaître ».*

GALILEO GLOBAL EDUCATION

PRÉSIDENT : Marc-François Mignot Mahon

80 campus dans 10 pays du monde

42 écoles de référence (Cours Florent, l'Istituto Marangoni, Strate, Hetic, Penninghen…)

100 000 étudiants formés par an

En France, les écoles proposent des formations en management, digital, arts et culture, design…

Dossier

SOPHIE VERNAY
PRÉSIDENTE FONDATRICE DE LA SOCIÉTÉ « CONFIANCE&CROISSANCE »

INVENTER L'ENTREPRISE DE DEMAIN, BASÉE SUR LA CONFIANCE

Sophie Vernay, Présidente fondatrice de la société « Confiance&Croissance », co-autrice du livre « Et la confiance, bordel ? » et Yann Algan, Doyen de l'Ecole des Affaires publiques de Sciences-Po et professeur d'économie, se sont penchés sur les raisons pour lesquelles les Français ont de plus en plus de difficultés à avoir confiance dans les entreprises, quelles en sont les conséquences et comment y remédier.

YANN ALGAN
DOYEN DE L'ECOLE DES AFFAIRES PUBLIQUES DE SCIENCES-PO

Les Français auraient toutes les raisons d'avoir confiance. La nationalité française vient même d'être désignée « la plus attractive du monde » par le cabinet Henley & Partners. Et pourtant nous manquons de confiance en nous-mêmes, en nos institutions comme en nos entreprises. Comment l'expliquez-vous ?

Yann Algan : Tout d'abord nous vivons un grand paradoxe entre « *bonheur privé* » et « *malheur public* ». Les études montrent que les Français sont satisfaits de leur vie personnelle et pessimistes quant à notre destin collectif. Et cela vient de plusieurs facteurs : il existe une défiance dans les institutions qui est partagée dans de nombreux pays, qui est corrélée à une incapacité de nos experts, de nos entreprises et de nos responsables politiques à répondre aux principaux risques économiques (crises financières, chômage…). S'y ajoute une spécificité française : le fonctionnement très vertical de nos institutions avec une centralisation très forte du pouvoir de décision, que l'on retrouve aussi en entreprise avec un des niveaux de délégation les plus faibles de l'OCDE. Un fonctionnement vertical que l'on retrouve aussi dans l'éducation, où les travaux en groupe sont rares. Résultat, le système conduit à la sélection d'une petite élite qui reproduit le même schéma…

Quelles sont les conséquences pour les entreprises ?

Sophie Vernay : D'abord, les salariés ont du mal à se projeter dans l'avenir de leur société. 40 % d'entre eux déclarent ne pas adhérer au projet de l'entreprise, ce qui est très préjudiciable, car la performance de celle-ci tient à la capacité à se transformer, et l'engagement des collaborateurs est déterminant. Sans cet engagement, la croissance d'une activité ne peut pas être durable. Aujourd'hui, la réussite d'une entreprise est basée sur un triptyque de la confiance : celle des investisseurs, celle des clients et celle des salariés.

« La révolution managériale n'a pas eu lieu »

Comment y remédier ?

Sophie Vernay : Il faut bâtir une « *architecture de la confiance* » qui repose sur quatre piliers. Premièrement, il n'est plus acceptable que la croissance ne soit pas partagée et ne bénéficie qu'à quelques actionnaires. Et il faut que le projet soit très clair, avec des indicateurs précis et concrets. Ensuite, les collaborateurs ont besoin de s'engager dans une entreprise citoyenne, solidaire, qui tient compte de la dimension écologique, et au sein de laquelle une communication moins hiérarchique existe. Certaines entreprises françaises ont réussi à progresser sur ces deux premiers points. En revanche, concernant les deux autres, ce n'est pas le cas. Il faudrait d'une part arriver à mettre en place un management plus participatif, mais la révolution managériale n'a pas eu lieu. Et il faudrait également parvenir à développer une entreprise basée sur l'équité, en donnant aux gens les moyens d'accomplir leur mission, avec des procédures de traitement équitables en termes de RH.

Il y a eu beaucoup de progrès de faits, on sent qu'il se passe quelque chose, mais nous avons encore à inventer l'entreprise de demain.

Yann Algan : Et c'est même une question de survie. D'une part, le recrutement des jeunes talents va être de plus en plus difficile, notamment pour les entreprises du secteur financier ou des groupes comme Total. Il va falloir inventer un modèle basé sur la responsabilité sociale avec un pacte de confiance. Il va falloir se transformer en profondeur, sans silos très hiérarchiques. De toute façon, avec le numérique, les informations sont partagées et il n'y a plus vraiment de filtre. La confiance, qui est, on l'a vu, primordiale, repose désormais sur de véritables échanges.

* *Et la confiance, bordel ?* , Institut Montaigne-Eyrolles.
À lire également : *Les origines du populisme*, de Yann Algan et Daniel Cohen, Le Seuil éditions.

Dossier

DAVID MÉTIVIER
DIRECTEUR DE L'AUDIT INTERNE IT ET OPÉRATIONS DU GROUPE SODEXO

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES AU CŒUR DES ENJEUX DE CONFIANCE

Big Data, Intelligence artificielle, cybersécurité… Les nouvelles technologies sont aujourd'hui au centre de nos métiers. Elles offrent de formidables opportunités mais sont aussi génératrices de risques importants. Pour David Métivier, Directeur de l'audit interne IT et opérations du groupe Sodexo, il faut se tenir informé des évolutions et des expériences – bonnes ou mauvaises – afin de maintenir la relation de confiance avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Les auditeurs et contrôleurs internes sont-ils bien au fait aujourd'hui des nouvelles technologies ? « *Je dirais : " bien, mais peut mieux faire ! "* », répond David Métivier, Directeur de l'audit interne IT et opérations du groupe Sodexo, qui animait récemment un atelier sur ce sujet lors de la conférence de l'IFACI, en novembre dernier. « *Tout dépend des technologies auxquelles on fait référence* ». Le recours au Cloud est par exemple pour lui une « *tendance de fond, qui intéresse de plus en plus les auditeurs internes chargés de l'IT* », à condition de développer une véritable relation de confiance avec les hébergeurs.

En ce qui concerne la cybersécurité, qui fait aujourd'hui l'objet de toutes les attentions, si les auditeurs internes étaient selon David Métivier plutôt en avance sur cette question, les entreprises dans leur ensemble ont fait preuve d'une prise de conscience tardive. « *Il s'agit typiquement d'un sujet pour lequel on pense que cela n'arrive qu'aux autres* », explique-t-il, « *mais aujourd'hui la donne a changé. Avant, nous avions affaire à des hackers qui étaient en compétition et ne voulaient qu'une chose : être les premiers à pénétrer le système d'un grand groupe ou d'une administration. Désormais, le problème ce sont les ransomwares, ou rançongiciel (voir encadré), avec des malfaiteurs organisés qui veulent de l'argent et là, c'est un vrai risque qui atteint toutes les sociétés* ». Il faut donc parvenir à accepter un « *principe très simple et malheureux : on se fera forcément attaquer. Il est donc d'autant plus important d'avoir une forte capacité de réaction* ».

L'intelligence artificielle est bien entendu également un sujet d'attention : « *Sur ce plan, on peut encore dire que l'on débute* », poursuit David Métivier, « *on en parle, on voit des applications concrètes (pour la partie comptable notamment), mais la robotique et l'automatisation suscitent des questions : un robot fait bien ce qu'il sait faire, mais il démultiplie aussi ce qu'il fait mal. Il faut pouvoir s'assurer de la bonne conception des algorithmes qui les régissent et il n'est pas certain que nous, auditeurs, en soyons toujours capables* ». C'est à peu près le même constat avec les objets connectés (IoT, ou « *Internet of things* »), pour lesquels il y a une vrai appétence et déjà des déploiements. « *Mais il faut savoir comment les contrôler et comment être certains d'être en conformité avec le RGPD…* »

« C'est à la fois une opportunité, mais aussi un risque »

Un des points que tient à souligner David Métivier est également le changement de niveau de communication engendré par les nouvelles technologies pour un certain nombre d'entreprises : « *Pour celles qui, comme Sodexo, avaient l'habitude de s'adresser à leurs clients, qui eux-mêmes communiquaient de façon privilégiée avec le client final, le consommateur, nous sommes aujourd'hui amenés à avoir directement une relation forte avec ce dernier, notamment via l'usage du smartphone et des réseaux sociaux. C'est à la fois une opportunité, mais aussi un risque : nous nous retrouvons à gérer des quantités très importantes d'informations liées à des personnes physiques et plus seulement morales. Nous devons veiller à respecter leurs droits et préserver leurs données, mais nous sommes aussi confrontés à un risque réputationnel, un consommateur final pouvant communiquer de façon négative sur notre marque si par exemple il s'estime mécontent d'une application de la marque…* »

« Assurer une proximité entre la 1ère et la 2de ligne de défense »

Face à tous ces défis technologiques, le réflexe est de plus en plus souvent d'externaliser certaines applications, ce qui n'est pas non plus sans risque. « *Au regard du RGPD et de Sapin 2, les entreprises sont responsables de leurs prestataires,* » confirme David Métivier, « *la question m'a été posée pendant la conférence de l'IFACI : comment auditer les prestataires ? Les contrats et les certifications (Iso 27001, par exemple) ne suffisent pas, même si c'est important. Nos prestataires peuvent également être hackés. Et par ailleurs, externaliser entraîne également un risque de perte de compétences en interne* ».

Il est donc d'autant plus important pour les auditeurs et contrôleurs internes de se former pour se préparer à tous les changements que ces nouvelles technologies vont continuer à opérer. « *Des formations qui ne soient pas forcément destinées aux auditeurs, mais plutôt axées IT par exemple, comme la gestion en mode cloud,* » précise-t-il, « *même si le plus important à mon sens reste la curiosité qu'il faut entretenir vis-à-vis de ces sujets : lecture d'articles sur le risque cyber, les expériences d'entreprises hackées, les GAFA, les réseaux sociaux… Et il faut également être attentif à assurer une proximité entre la 1ère et la 2de ligne de défense de façon à ce que chacun sache en permanence ce qui est mis en place d'un point de vue technologique au sein de l'entreprise* ».

LE RANSOMWARE, OU RANÇONGICIEL

Arme de prédilection d'une nouvelle génération de pirates informatiques, il s'agit d'un logiciel informatique malveillant, capable de chiffrer et bloquer les fichiers de données sur un ordinateur ou dans l'ensemble d'un réseau. Pour que l'entreprise puisse y avoir à nouveau accès, grâce une clé de chiffrage, elle doit verser une somme d'argent, généralement en crypto-monnaie, ce qui rend la transaction intraçable. Apparus pour la première fois en Russie, les ransomwares font aujourd'hui des victimes dans le monde entier. Ils pénètrent les réseaux via un simple fichier téléchargé ou reçu par email.

Dossier

SÉBASTIEN BOHLER
ÉCRIVAIN ET CONFÉRENCIER, DOCTEUR EN NEUROSCIENCES

DOMPTER NOTRE CERVEAU POUR PRÉSERVER LA PLANÈTE

Dans son dernier livre, Sébastien Bohler, écrivain et conférencier, docteur en neurosciences, explique que nous sommes en grande partie dominés par une partie de notre cerveau, le striatum. Formé il y a des millions d'années, il nous délivre la dopamine, l'hormone du plaisir et influe encore aujourd'hui sur les principaux traits de notre comportement. C'est notamment lui qui nous empêcherait de « changer de modèle » et de mettre tout en œuvre par exemple pour lutter plus efficacement contre le réchauffement climatique.

Le constat de Sébastien Bohler nous apprend beaucoup sur notre capacité à réagir face aux évolutions : « *On peut considérer que notre cerveau s'est structuré sur une période d'un million d'années, qui couvre en gros l'existence d'*homo erectus *jusqu'au début d'*homo sapiens*, soit 99 % de notre présence sur terre. Et c'est sur cette échelle de temps que notre cerveau s'est conformé à ce qui représentait les enjeux de l'époque. Or, si le monde a considérablement changé depuis, avec la révolution industrielle et encore plus vite avec l'ère numérique, il ne faut pas perdre de vue que le cerveau lui, n'a pas évolué à la même vitesse…* ». Notre cortex cérébral s'est tout de même développé et notre cerveau est à peu près le même depuis 10 000 ans. Nous sommes devenus capables de planifier, de concevoir des outils et de créer un monde de technologie dans une période d'abondance. Mais le striatum, formé depuis des époques bien plus reculées, de plusieurs dizaines de millions d'années, continue à exercer une influence très importante sur nos comportements.

« *Nous avons dû survivre dans un milieu hostile pendant au moins un million d'années,* » poursuit Sébastien Bohler, « *et pour cela nous avons développé cinq grands comportements : la lutte pour la survie à court terme et donc la recherche de nourriture, la transmission des gènes par le sexe, la pulsion de domination pour atteindre un statut social, la possibilité de minimiser ses efforts et donc ses dépenses d'énergie et le besoin d'informations donnant une certaine capacité à évoluer dans notre environnement… Des comportements qui libèrent de la dopamine et donnent donc du plaisir. Et quand on éprouve du plaisir, on veut recommencer. Un système extrêmement robuste qui n'a jamais failli sur des échelles de temps immenses, et jusqu'à aujourd'hui* ».

Et si nous observons nos comportements dans la vie quotidienne, force est de constater que le striatum, en délivrant des récompenses, joue encore un rôle prépondérant. Il y a un an, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) annonçait que le taux de mortalité dû au surpoids dépassait celui de la malnutrition. « *Notre cerveau, formé à une époque où la survie était liée à la nourriture, est incapable de dire stop* », explique Sébastien Bohler, et ce sont donc les aliments industriels et des plus caloriques qui vont nous donner du plaisir… De même pour le sexe : 136 milliards de vidéos pornographiques sont visionnées chaque année sur Internet, générant une pollution numérique liée à l'énorme consommation énergétique des datacenters. Et pourtant cette consommation d'images est croissante. Autre exemple : le succès des réseaux sociaux est le signe d'un narcissisme qui augmente, alors que notre capacité d'empathie diminue en parallèle…

« RETROUVER DE LA CONFIANCE, C'EST ÊTRE CAPABLE DE S'ORGANISER COLLECTIVEMENT SUR DU TEMPS LONG »

Face aux nouveaux défis auxquels nous devons faire face, à commencer par le réchauffement climatique, quelle est donc notre capacité d'adaptation ? Avons-nous la possibilité de lutter contre nos comportements, pour résoudre les problèmes que nous devons affronter ? « *Notre modèle économique et financier, tel qu'il s'est développé au cours des dernières décennies, est fait pour donner au striatum ce qu'il demande, toujours plus de plaisir par le pouvoir de l'argent* » reprend Sébastien Bohler, « *à nous de créer de nouveaux modèles allant à l'encontre du striatum. C'est possible, mais cela exigerait sans doute de renoncer à la croissance, à la domination… Nos réseaux cérébraux en sont capables, mais nous ne les utilisons pas assez* ».

La solution passerait ainsi par le fait de redonner du sens à ce que nous faisons et aller sans doute chercher en nous les ressources nécessaires au changement. « *Il faut garder confiance dans notre capacité à se tirer d'affaire tous ensemble et à chercher chacun en soi individuellement des clés fantastiques comme la méditation en pleine conscience par exemple, capable de nous aider à nous affranchir de notre désir pour des gratifications instantanées. Retrouver de la confiance, c'est être capable de s'organiser sur du temps long* ».

@workplace

La 1ère plateforme des professionnels de l'audit et du contrôle internes

Rejoignez dès maintenant les 3 000 membres
RDV sur www.ifaci.com

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Idées & stratégies

COMMENT SENSIBILISER TOUT EN CONTRÔLANT LES ORGANISATIONS ?

L'approche méthodologique du contrôle interne de la Macif – *Par Rosita COUSSET et Maxime CIVEL*

Comment faire adhérer les métiers à la démarche de contrôle interne et permettre aux contrôleurs d'accroître leurs connaissances opérationnelles afin d'optimiser le niveau de maîtrise des risques ?

Un constat : le contrôle interne est souvent perçu comme éloigné des contraintes opérationnelles, sans véritable valeur ajoutée alors qu'il s'agit en réalité d'un processus d'amélioration continue des activités opérationnelles. Il est essentiel pour le contrôle interne d'être en relation permanente avec les métiers pour renforcer le dispositif de maîtrise des risques.

Nous tentons donc de répondre à cette problématique en définissant une méthodologie permettant de concilier les attentes des fonctions opérationnelles ou métiers et les missions du C.I.

Pourquoi un accompagnement des opérationnels ?

Ils sont confrontés à deux réalités :

1/ un manque de disponibilité pour définir leur dispositif de C.I. (priorité donnée à leur cœur de métier),

2/ un déficit d'acculturation au C.I. et du vocabulaire associé (langage technique versus langage contrôle interne).

Pour y faire face, cette méthodologie comporte 2 étapes successives :

1. La première étape : « Accompagnement à l'efficacité de conception » du dispositif de contrôle interne.

Objectif : améliorer la pertinence du dispositif de contrôle en définissant collégialement les contrôles clés et vulgarisant la description des activités de contrôle pour les rendre claires tant pour le métier que pour le contrôleur interne.

Pour cela, l'accompagnement se fait principalement au travers de 2 ateliers de travail :

1er atelier : la revue opérationnelle du processus

Après avoir collecté auprès des métiers des documents décrivant leur organisation et plus précisément leurs activités (procédures…), les contrôleurs internes établissent conjointement avec les opérationnels une représentation synthétique du processus analysé, sous forme d'un logigramme, en précisant notamment les acteurs, les actions réalisées et les systèmes d'information.

2nd atelier : la définition des activités de contrôle clés

Une fois le logigramme validé par les opérationnels, les contrôleurs internes pré-identifient et décrivent les caractéristiques des activités de contrôle clés qu'ils jugent les plus pertinentes et efficaces pour maîtriser les risques dont la formalisation de la preuve de contrôle. Le métier peut proposer des ajustements ou formuler des contre-propositions lors d'un 2nd atelier qui consistera à trouver un consensus pour obtenir le dispositif de maîtrise optimal. Dans le cas contraire, les divergences sont tracées dans des recommandations afin que les opérationnels se positionnent formellement.

A l'issue de ces 2 ateliers d'échange, le C.I. qualifie les résultats obtenus (renforcement total, partiel ou non du dispositif).

Cette approche offre une réelle plus-value puisque les dispositifs de maîtrise sont conçus et partagés avec le C.I. du groupe Macif, ce qui permet au métier monter en compétence sur ces sujets et symétriquement aux contrôleurs internes de mieux appréhender les processus métiers.

2. La seconde étape : « revue de l'efficacité opérationnelle » du dispositif de contrôle interne.

Une fois les activités de contrôle clés définies et réalisées, les contrôleurs internes s'assurent de la réalité et de la conformité de la mise en œuvre opérationnelle des activités de contrôle clés (efficacité opérationnelle). Pour cela, ils effectuent une « revue de l'efficacité opérationnelle » (contrôles de niveau 2) lors de laquelle les preuves de contrôle, dont la formalisation a été validée avec le métier lors du 2nd atelier, sont demandées. Ainsi, les résultats de cette 2nde étape ne sont pas contestables étant donné que les activités de contrôle clés et la formalisation de la preuve de leur réalisation ont préalablement été définies. En cas d'écarts avec ce qui a été préalablement défini, les contrôleurs émettent des recommandations qui seront suivies par le C.I. afin de s'assurer que le métier les met en place dans un délai raisonnable pour justifier du niveau d'efficacité du dispositif de contrôle.

Cette approche permet de gagner en efficacité et de fiabiliser l'autoévaluation réalisée par le métier de leur dispositif de maîtrise des risques et la criticité résiduelle du risque.

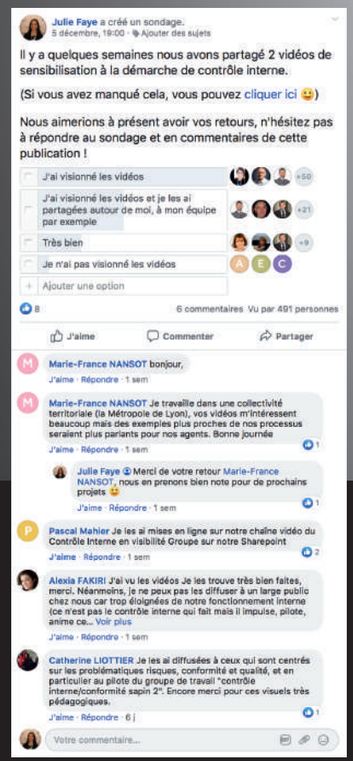
Cette méthodologie maintient une indépendance sur la définition et la réalisation des contrôles tout en accompagnant les opérationnels dans le déploiement de leur dispositif. C'est une approche « win/win ».Cette méthodologie maintient une indépendance sur la définition et la réalisation des contrôles tout en accompagnant les opérationnels dans le déploiement de leur dispositif. C'est une approche « gagnant / gagnant ».

Remerciements à Lydie BAZERQUE & Nadège DAVID pour leur contribution.»

Vu & lu sur Workplace

Retrouvez sur Workplace la richesse et la diversité des échanges entre les adhérents. Vous êtes déjà près de 3 000 à avoir rejoint le réseau. Voici quelques-uns des sujets évoqués ces dernières semaines : Audit interne, Logiciel, QVT…

#GLEIM



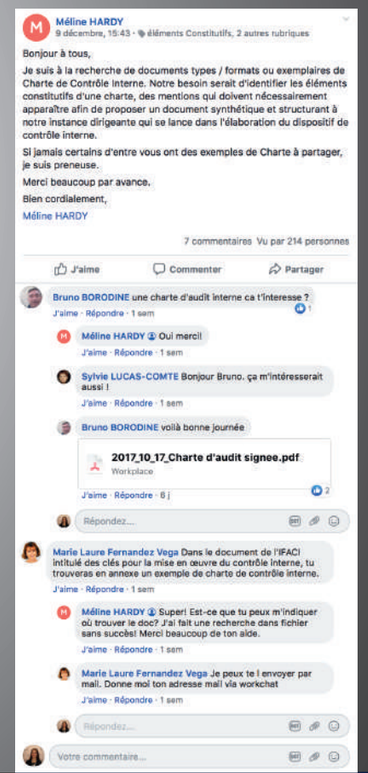
#CONTRÔLE INTERNE

ENTRETIENS PROFESSIONNELS

#RGPD

#CYBERSÉCURITÉ

#CHARTE DE CONTRÔLE INTERNE



Vous aussi prenez part à cette conversation et bien d'autres sur **Workplace**

Nouveaux outils

« RISK 2030 » : CARTOGRAPHIER LES RISQUES ET LES OPPORTUNITÉS DE MANIÈRE PROSPECTIVE

Pour sa deuxième édition, Arengi réalise l'étude « Risk 2030 », non seulement en partenariat avec l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise), mais aussi avec l'IFACI et le CDSE (Club des Directeurs de Sécurité et de Sûreté des Entreprises). L'occasion de dresser ensemble une cartographie des risques et des opportunités des entreprises françaises à horizon 10 ans, à partir des tendances, lignes de forces et fractures retenues par les professionnels. Une étude riche d'enseignements à laquelle vous pouvez contribuer[1].

Connu des professionnels de l'audit et du risque à travers ses missions de conseil et sa plateforme logicielle Arengibox, le cabinet Arengi a lancé en 2018 pour la première fois l'étude « *Risk 2030* ». Une étude destinée à « *allonger l'horizon de temps sur lequel les comités de direction travaillent, à anticiper les risques et les opportunités, en dépassant les cycles stratégiques habituels* » comme l'explique Gilles Proust, son président et co-fondateur. Le travail se déroule en

ARENGI

1er cabinet de conseil indépendant dédié à la gouvernance et à la gestion des risques.

Fondé il y a 10 ans par :

Gilles Proust

Lionel d'Harcourt

Benoît Bougnoux

Audrey Lesueur

Créateur de la plateforme GRC ArengiBox.

Parmi ses clients : SNCF, Valeo, Enedis, STMicroelectronics…

www.arengi.fr

www.arengibox.com

plusieurs phases : des tendances clés sont tout d'abord identifiées via des ateliers de brainstorming avec Tilt Ideas, cabinet en innovation et via une consultation en ligne ouverte à tous : dirigeants d'entreprises (grands groupes, ETI ou PME), professionnels de la gestion des risques, journalistes, avocats…« *En parallèle des contributions, nous avons mis en place une veille qui permet d'avoir une bonne base de réflexion et de ne pas laisser échapper des sujets importants* » précise de son côté Audrey Lesueur, associée du cabinet Arengi. Sur la base de toutes les informations obtenues, un travail de synthèse et structuration est ensuite réalisé : ainsi, en 2018, 38 tendances ont été retenues.

> **« Actualiser la première analyse et mettre à jour de nouvelles tendances »**

« *Enfin, tous les participants sont invités à se positionner sur ces tendances à l'horizon 2030* » poursuit Gilles Proust, « *en répondant essentiellement à trois questions : " S'agit-il d'un risque ou d'une opportunité pour les entreprises françaises ? ", " Y croyez-vous ou non ? ", " Selon vous, les entreprises françaises sont-elles prêtes à répondre à cette tendance ? "* ». Toutes ces informations réunies ont permis en 2018 d'établir une cartographie des risques et opportunités permettant à de nombreuses entreprises d'évaluer ces questions sur le long terme.

« *La nouvelle édition de " Risk 2030 " relève de la même approche collaborative, bâtie cette fois autour de nouveaux partenariats, notamment avec l'IFACI mais aussi le CDSE et, comme en 2018, l'AMRAE,* explique Gilles Proust, *elle va permettre d'actualiser la première analyse et d'intégrer de nouvelles tendances ou de nouvelles priorisations. Sans oublier de considérer si certaines des tendances de la première étude sont moins pertinentes ou ont évolué.* »

> **« Les entreprises ne sont, dans leur majorité, pas préparées à ce qui peut arriver au cours des dix prochaines années »**

Mais elle vise aussi à recueillir davantage de données, en affinant le cas échéant les informations récoltées par secteur d'activité. Surtout, véritable nouveauté, l'édition 2020 souhaite travailler, au moyen d'ateliers de travail, sur les leviers et réactions possibles face aux sujets qui émergeront dans le palmarès des risques ou des opportunités.

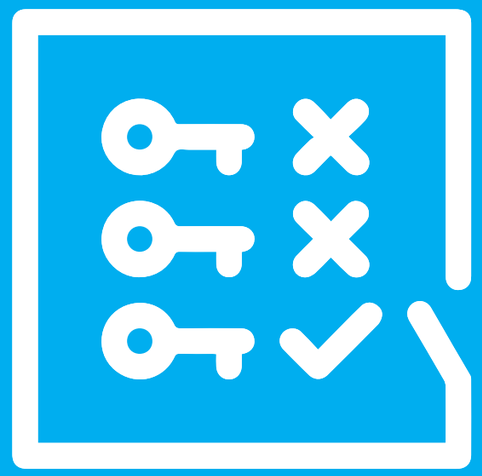
Pourquoi une nouvelle étude, publiée au printemps 2020, soit à peine deux ans après la première ? « *En fait, l'un des enseignements de " Risk 2030 " a été que les entreprises ne sont, dans leur majorité, pas suffisamment préparées à ce qui peut arriver au cours des dix prochaines années*, reprend Gilles Proust, *les cartographies des risques tentent de plus en plus d'intégrer des questions stratégiques long terme voire très long terme en lien par exemple avec les évolutions sociétales et technologiques ou les enjeux de la RSE… autant de sujets qui font bouger régulièrement les lignes et obligent les entreprises à se positionner sur des questions comme le climat, par exemple. " Risk 2030 " peut ainsi les aider à faire leur propre exercice prospectif de cartographie des risques, à fixer des priorités et à mettre en place des task forces pour les gérer* ».

1. Pour contribuer, rendez-vous jusqu'à fin mars sur www.risk2030.com Sur www.risk2030.com, vous pouvez également vous abonner à la lettre de veille hebdomadaire Risk2030.

Point de vue

JOUER À SE FAIRE PEUR… LES SERIOUS GAMES SONT-ILS UN TEST ACCEPTABLE POUR L'AUDIT INTERNE ?

À de rares exceptions près, l'audit interne intervient assez peu en situation de crise. L'audit est parfois attendu dans l'analyse, a posteriori d'un événement majeur. Établir un retour d'expérience par exemple permet de constater à froid, les éventuels dysfonctionnements observés et de proposer des recommandations adaptées, tant sur le plan matériel qu'organisationnel. Mais c'est bien dans le cadre de sa mission de contrôle a priori que l'audit est amené à connaître du dispositif global de la continuité et à en évaluer l'entièreté et l'efficacité. Parmi les points à examiner, il y a les exercices de crise réalisés. Combien ? Quel périmètre ? Quel suivi des recommandations ?
Ces modalités nous amènent à poser la question suivante : les exercices de crise sont-ils conçus et animés de manière à répondre aux attentes de l'audit interne ?



DES EXERCICES DE CRISE POUR ÉVALUER UN DISPOSITIF

De prime abord, la réponse semble positive. Du moins… on peut affirmer qu'il n'y a pas d'incompatibilité. L'audit s'assure que les objectifs assignés aux exercices ont bien été atteints, que ces objectifs démontrent un niveau d'exigence supérieur année après année et ce, conformément au programme de maintenance en conditions opérationnelles. L'audit vérifie à travers ces tests que les solutions de repli sont opérationnelles, que les utilisateurs sont en capacité de se connecter à leur environnement informatique, que les informations sont bien remontées à la cellule de crise… En cas d'écart, des recommandations sont établies et donnent lieu à des plans d'actions.

DES CRISIS GAMES POUR SUSCITER DE L'ADHÉSION

D'un autre côté, certains exercices de crise sont aussi le moyen de s'affranchir de la stricte évaluation d'un système. Ils permettent d'engager de la pédagogie sur les actions réflexes à mettre en œuvre en situation dégradée. Cette approche convient en général à des dispositifs jeunes (qui nécessitent une forte appropriation des acteurs de crise mobilisés) ou alors à des dispositifs plus matures (pour lesquels il importe de re-communiquer sur les grands principes fondateurs). Dans ces cas, ce n'est plus un dispositif de maîtrise du risque qui est évalué mais plutôt la capacité individuelle et collective à faire preuve de résilience. Aussi, au-delà des mises en situation « sur table », il est conseillé de mettre en œuvre des leviers différents. Plateformes digitales de jeu, Crisis game, Lego serious crisis… Autant de possibilités de traiter d'un événement majeur sous un mode à la fois ludique et stratégique.

La gamification repose sur la construction d'interactions multiples avec un ou plusieurs joueurs qui vont être projetés dans un univers fortement dégradé dans lequel est compromise la survie de l'organisation. Ces joueurs peuvent s'inscrire dans différents contextes :

- **La compétition avec une équipe adverse ou un adversaire isolé.** Ces modalités fonctionnent très bien dans un environnement de lutte contre la malveillance. Dans le cadre d'un cyber-jeu par exemple, il est possible d'opposer une équipe de hackers externes versus une équipe de défenseurs, issus de l'entreprise…
- **La progression dans un parcours.** Ici, l'objectif est de définir la meilleure stratégie pour arriver au point final. Différentes options sont proposées aux joueurs, charge à eux de prendre la bonne décision afin de pouvoir évoluer le plus loin et le plus longtemps possible. Un sinistre majeur s'inscrit dans plusieurs composantes dimensionnelles : juridique, opérationnelle, client, média, RH… Laquelle adresser de manière prioritaire ?
- **La recherche de « la » solution.** Il s'agit de contraindre les participants en les enfermant dans une énigme à résoudre, ce qui nécessite de trouver des solutions ad-hoc pour s'en affranchir selon une logique Escape game.

Dans le domaine de la gestion de crise, l'intérêt de la gamification est double. D'une part, pouvoir sensibiliser un large public, qui dépasse le cercle de la cellule décisionnelle avec ses membres titulaires et suppléants. Et favoriser d'autre part, l'émergence de nouveaux ambassadeurs plus jeunes, plus réactifs et plus *digital native*, qui auront l'opportunité de parler de leur expérience immersive de crise avec leurs collègues.
Mais il existe d'autres avantages à ces jeux de crise qui militent en faveur de leur déploiement en parallèle des exercices classiques. D'abord, parce que déployés sur des supports numériques, ils peuvent être utilisés partout et à tout moment. Ensuite du fait qu'ils sont susceptibles de favoriser l'engagement de tout collaborateur grâce à l'incarnation de fonctions très improbables au regard de la réalité (« Je suis le Directeur général »). Ils permettent enfin de challenger des décisions et de se dépasser sans sentiment de contrainte ni de perte, voire en éprouvant des gratifications (« Aujourd'hui nous avons réussi à sauver tant de personnes… »).

INTÉGRER L'AUDIT INTERNE DANS LES JEUX DE CRISE

Ces enjeux ne sont pas fondamentalement éloignés de ce que peut observer l'audit interne dans le cadre de ses investigations. C'est pourquoi, il n'est pas non plus tout à fait inconcevable de faire participer l'audit à l'élaboration de tels jeux de crise pour s'assurer que ces formats, mêmes décalés, constituent des tests acceptables… Parce que « jouer à se faire peur » permet d'instrumentaliser les situations extrêmes pour apprendre collectivement, à la fois de ses échecs et de ses succès.

Par Clotilde Marchetti, Associée Grant Thornton,
Eric Caspers, IFACI Hauts de France et DFCG Hauts de France,
Yves Levant, SKEMA.

Formations

ALAIN GOURET
EN CHARGE DE FORMATION SUR LE CONTRÔLE INTERNE

CONTRÔLE INTERNE ET RGPD : DES FORMATIONS OPÉRATIONNELLES AU CATALOGUE DE L'IFACI

Le catalogue de l'IFACI s'enrichit encore. Avec au programme notamment cette année des formations nouvelles ou revues en profondeur sur le contrôle interne mais aussi le RGPD (Règlement général de la protection des données), un an et demi après la mise en place de cette nouvelle réglementation. Deux des formateurs de l'IFACI nous donnent de plus amples détails sur ce que peuvent apporter les sessions qu'ils vont animer.

ALAIN GOURET, CHARGÉ DE FORMATIONS SUR LE CONTRÔLE INTERNE

« Une démarche d'acquisition ou d'approfondissement de compétences »

« *Je suis un produit bancaire* » : c'est ainsi que se définit Alain Gouret quand il présente son parcours. Auditeur, puis ancien Responsable du pôle d'audit interne d'une filiale du Crédit mutuel de Bretagne, il a ensuite pris la Direction des opérations d'un autre établissement. « *Je chapeautais un certain nombre de back-offices, et après cette expérience opérationnelle, je pense que je suis devenu un meilleur contrôleur interne* », estime-t-il. « *J'ai poursuivi ma carrière ensuite en tant que Directeur des risques et de la conformité et du contrôle permanent au sein de la même organisation* ».

Désormais consultant et formateur au sein de l'IFACI depuis février 2018, les formations proposées s'adressent aussi bien à des contrôleurs internes débutants que plus expérimentés. « *S'initier à la maîtrise des risques et au contrôle interne* », « *Élaborer un dispositif de contrôle interne* », ou « *Faire vivre le dispositif de contrôle interne* » aborderont les notions fondamentales pour les débutants. « *Piloter la fonction de contrôle interne* », dans laquelle les outils utilisés vont être précisés, s'adressera plus aux contrôleurs internes expérimentés.

ALICE BOISSON
CHARGÉE DE FORMATION

« Il est nécessaire de s'adapter régulièrement aux changements… »

« *… Ce qui permet toute une démarche d'acquisition ou d'approfondissement de compétences. Ces formations existaient déjà pour la plupart mais nous les avons revues en profondeur pour les rendre encore plus opérationnelles, en y ajoutant à chaque fois une dimension maîtrise des risques* » explique Alain Gouret. C'est le cas par exemple de « *Piloter la fonction de contrôle interne* » - qui donne des pistes pour utiliser le CI de manière à améliorer son dispositif et à créer de la valeur en associant une stratégie de management par le risque. « *Les méthodes restent globalement les mêmes, mais il est nécessaire de s'adapter régulièrement aux changements, aux nouvelles technologies ou aux nouvelles réglementations, comme le RGPD.* »

ALICE BOISSON, CHARGÉE DE FORMATION « LE RÔLE DE L'AUDITEUR INTERNE FACE AU RGPD »

Alice Boisson travaille depuis toujours dans la gestion des risques, que ce soit dans le domaine de l'audit, du contrôle interne ou de la conformité. D'abord en cabinet puis dans de grandes entreprises et depuis 7 ans, elle a rejoint le secteur du numérique. Co-responsable en 2017/2018 du groupe de travail de l'IFACI, elle a pu mesurer à quel point le numérique entraînait une transformation de nos métiers et la difficulté d'aborder la transformation digitale. « *On est aujourd'hui obligés d'avoir une vision à 360° des problématiques et des enjeux,* » explique-t-elle, « *cela va tellement vite que l'on ne peut pas être en retard et suivre a posteriori. Aujourd'hui, par exemple, le rythme des décisions dans les entreprises du numérique où j'ai travaillé est à l'échelle du trimestre et non d'une année* ».

Depuis an et demi s'est ajoutée la nouvelle disposition RGPD. La formation qu'anime Alice Boisson « *va d'abord permettre de réexpliquer les grands concepts, car beaucoup de croyances sont fausses,* » explique-t-elle, « *le RGPD n'est pas qu'une réglementation administrative. On ne peut pas juste se dire : "* j'ai un délégué à la protection des données (DPO), j'ai mon registre des traitements et j'ai un plan de mise en place, donc je suis tranquille*". Cela nécessite de renforcer des dispositifs déjà existants et de mettre l'accent sur la sécurité du SI, parfois mal ou peu appréhendée par l'ensemble de la Direction. Pour les auditeurs internes, la question est notamment de savoir à quel moment ils doivent intervenir.* »

« Il faut revoir tous les processus à travers le prisme de la protection des données personnelles »

Le RGPD est un sujet transverse, qui concerne aussi bien les systèmes d'information que les RH, le recrutement, la vente, les achats… Et qui, comme tout sujet transverse, est compliqué à gérer dans une organisation. « *Il faut revoir tout le processus à travers le prisme de la protection des données personnelles, et identifier les bons interlocuteurs,* » affirme Alice Boisson. La formation qu'elle anime propose des pistes pour se positionner : doit-on réaliser un audit de déploiement, un audit spécifique RGPD, effectuer une revue des procédures à la lumière du RGPD ? En confrontant la théorie à la pratique, cette session permet à chaque participant(e) de se positionner et d' « *accélérer sa démarche* ». « *Car il faut bien être conscient que la donnée est le « cash » du XXIe siècle, qui apporte de la valeur à une entreprise,* » *rappelle Alice Boisson,* « *il faut savoir non seulement comment elle est produite, sa sources, si acquise à l'extérieur produit mais aussi comment elle est protégée.* »

Le catalogue complet des formations de l'IFACI est disponible sur le site: https://www.ifaci.com/formation-certification/formation/

Wolters Kluwer

When you have to be right

TeamMate+

Le futur de l'Audit et du Contrôle Interne

Un Language. Un Message. Une Vision.

Réduisez votre fatigue d'audit en mettant en œuvre TeamMate+ pour vos travaux d'audit et de contrôle interne.

Pour plus d'information ou pour une démonstration,
contactez Alexandre Letac, +33 6 72 39 20 42, alexandre.letac@wolterskluwer.com
ou visitez www.TeamMateSolutions.com/fr

Copyright © 2017 Wolters Kluwer Financial Services, Inc. 10136